

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
MBA GESTÃO DA QUALIDADE

VERÔNICA PEREIRA SANTOS DORDAL

**PADRONIZAÇÃO DAS ROTINAS ADMINISTRATIVAS– A PARTIR DO ESTUDO
DAS DISCIPLINAS DE APRENDIZAGEM DE PETER SENGE**

CURITIBA

2013

VERÔNICA PEREIRA SANTOS DORDAL

**PADRONIZAÇÃO DAS ROTINAS ADMINISTRATIVAS– A PARTIR DO ESTUDO
DAS DISCIPLINAS DE APRENDIZAGEM DE PETER SENGE**

Artigo apresentado para conclusão do curso do MBA Gestão da Qualidade, apresentado a Universidade Federal do Paraná, como exigência parcial para obtenção de título de especialista em gestão da qualidade.

Orientador: Prof. MSc. Roberto Cervi

CURITIBA

2013

PADRONIZAÇÃO DAS ROTINAS ADMINISTRATIVAS– A PARTIR DO ESTUDO DAS DISCIPLINAS DE APRENDIZAGEM DE PETER SENGE

Verônica Pereira Santos Dordal¹

Roberto Cervi²

RESUMO

A falta de padronização nos processos causa retrabalho nas atividades diárias e desfavorece a competitividade no mercado. Desta forma, o objetivo do presente artigo é demonstrar que as cinco disciplinas de aprendizagem de Peter Senge, são ferramentas que auxiliam as organizações a traçar melhorias no ambiente organizacional interno, contribuindo para o despertar do aprendizado, do entendimento e engajamento dos colaboradores na implantação da padronização das rotinas administrativas no setor de cursos livres. Para isso foi elaborado um instrumento de coleta de dados, aplicado aos colaboradores. A metodologia utilizada foi a abordagem qualitativa, na perspectiva da pesquisa exploratória. Os resultados demonstram que os colaboradores acreditam que a padronização facilitará o andamento das rotinas, porém aponta que o projeto de implantação não é importante. Observa-se a falta de visão dos indivíduos e dos objetivos claros da organização. A adoção destas disciplinas propiciará a organização a maximizar a utilização dos seus recursos, aumentar a produtividade e o um melhor posicionamento no mercado.

Palavras chave: Padronização, Mudança Organizacional, Disciplinas de Aprendizagem.

1. INTRODUÇÃO

Diante da globalização um novo posicionamento impõe-se ao mercado frente às mudanças cada vez mais rápidas nas esferas econômicas, políticas, tecnológicas, sociais e ambientais. Em face deste cenário, com clientes mais exigentes e necessidade de produtos e serviços que atendam às demandas do mercado, os elementos como qualidade, preço e prazo considerados diferenciais competitivos, atualmente são itens de sobrevivência corporativa.

Neste conceito a empresa foco de estudo, traz sua posição de fornecer mão de obra para a cadeia produtiva; oferecendo gratuitamente cursos de capacitação em diversos municípios do estado do Paraná para estudantes que estejam cursando Ensino Médio, Técnico ou Superior. A finalidade desta está na busca pela qualificação pessoal e profissional dos jovens com dificuldades para se inserir no mercado de trabalho. Assinala-se com grande preocupação a falta de

¹ Formada em Administração de Empresas pela Faculdade de Ciências Econômicas de Apucarana.

² Professor Orientador Mestre em Engenharia da Produção, professor de graduação e pós-graduação.

padronização dos documentos ao se firmar parcerias para a realização dos cursos, causando retrabalho nas atividades diárias e desfavorecendo a competitividade no mercado.

Uma das ferramentas que auxiliam esta trajetória competitiva está na otimização dos recursos utilizados nos processos de produção dos produtos e serviços, seja da atividade mais básica até a mais complexa. As organizações devem buscar meios, técnicas e métodos para alicerçar esta otimização, equilibrando a utilização destes recursos com os processos produtivos, visando o aperfeiçoamento do planejamento organizacional em busca desta vantagem competitiva.

O objetivo deste estudo está em demonstrar de forma sintética, que a padronização de processos e de um ambiente favorável à aprendizagem pode auxiliar a organização a maximizar a utilização dos seus recursos, aumentar a produtividade e favorecer o alcance de um melhor posicionamento no mercado.

2. PROBLEMA

A padronização no processo produtivo maximiza os resultados nas organizações?

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GERAL

Padronizar o processo produtivo do departamento de cursos livres, da empresa foco do estudo.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Avaliar o ambiente organizacional para mudanças por meio das Disciplinas de Aprendizagem de Peter Senge;
- Propor a elaboração da padronização das rotinas administrativas do setor de cursos livres;
- Utilizar as Disciplinas de Aprendizagem de Peter Senge como estratégia para implantação das rotinas no setor de cursos livres.

4. REVISÃO DE LITERATURA

Pretende-se fazer uma revisão bibliográfica sobre os conceitos de qualidade, padronização de processos e o fenômeno organizacional das necessidades dos indivíduos se adaptarem as mudanças, utilizando-se das Cinco Disciplinas de Aprendizagem do autor Peter Senge para auxiliar o aprendizado e a aceitação da mudança no ambiente organizacional.

4.1 QUALIDADE

A qualidade fora conceituada por diversos autores, ao longo da história, como sendo: a melhoria contínua; a adequação ao uso; a conformidade com os requisitos; em termos de produto, o mais econômico, o mais útil e que sempre satisfaça o consumidor.

Conforme Lucinda (2010) “qualidade nos dias de hoje se resume em duas palavras: “competição e sobrevivência” tornando-se árdua esta briga decorrente do aumento de concorrentes que confrontam-se pelas fatias do mercado”.

A percepção da qualidade vem sendo uma busca crescente pelos clientes em relação a produtos ou serviços que atenda suas expectativas. Segundo Lucinda (2010), “Há quem diga que existem tantas definições para qualidade, assim como, quantas pessoas existem para defini-la. Por fim, percebemos que qualidade é aquilo que nos faz bem, aquilo que nos agrada.”

Neste prisma, para se alcançar os níveis de qualidade necessários ao atual contexto competitivo tornam-se necessários uma revolução nos processos administrativos da organização segundo Bertolino (2010).

A administração de processos torna-se uma ferramenta, imprescindível diante da qualidade, informação e mudança da estrutura organizacional. O conhecimento representa a vantagem competitiva e a inteligência da organização, norteando a análise crítica e a tomada das ações necessárias em todos os níveis.

4.2 PADRONIZAÇÃO

Seguindo-se nesta ótica de revolução de processos, onde o nível de exigência do consumidor esta em constante crescimento e impulsiona as organizações a reformularem seus sistemas produtivos na busca de resultados

mais competitivos. Esta competição passa inquestionavelmente pelo domínio tecnológico, isto é, pela garantia de que tudo que está sendo executado corresponde-se exatamente ao que foi estabelecido como padrão.

Segundo Arantes (1998) “para que se execute conforme o padrão, é preciso em primeiro plano estabelece-lo e em seguida treinar as pessoas que farão uso dele, para finalmente verificar os resultados de conformidade. Esta ação tripartite, elaborar – treinar - verificar, chama-se padronização”.

Em Arantes (1998) o conceito de Padronização são: “1º Planejar o padrão. Quem faz o quê, como, quando, onde e por que (meta e método); 2º Executar conforme o padrão treinamento e trabalhar na rotina conforme treinado; 3º verificar a eficiência e a eficácia do binômio padrão e treinamento e 4º Melhorar 1º, 2º e 3º”.

Bertolino (2010, p.293), conclui:

“Padrão-medida adotada como referência para a comparação, com o objetivo de unificar e simplificar um objetivo, desempenho, estado, movimento, método, procedimento, conceito ou meta a serem alcançados”.

Nota-se a importância em ressaltar, que a finalidade da padronização está na integração, unificação das atividades do setor de cursos livres para evitar perdas e retrabalhos; quando plenamente alcançado atinja resultados satisfatórios na prestação de serviços aos clientes.

Desta forma, a padronização poderá contribuir para o aumento da vantagem competitiva da organização, lançando-a para ocupar uma posição ascendente em relação aos concorrentes.

4.3. PROCESSOS

O estudo dos processos de uma organização de forma sistematizada norteará não apenas a inovação e mudança, mas, novos modelos organizacionais mais leves e flexíveis. A constante reavaliação da sua estrutura, dos processos e ferramentas de controle conduzirá a organização a aumentar sua competitividade e direcionará a uma característica fundamental para enfrentar as crescentes complexidades do ambiente.

Para Campos (2013) processo conceitua como: “uma sequência de atividades com um objetivo específico. Isso quer dizer que, ao realizar todos os passos de um determinado processo, teremos um resultado. Ao realizar tais atividades, é relativamente comum, e até esperado, que o processo consuma e produza informações. Essas informações, ou dados, podem ser representados no processo com o objetivo de proporcionar uma compreensão mais ampla do que acontece ao longo do processo”.

A norma ISO 9000 (ABNT, 2000) define processo como “o conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam entradas em saídas”.

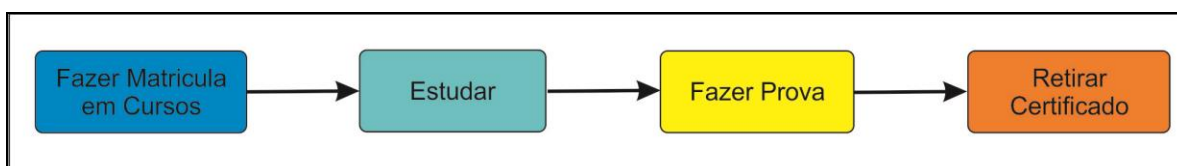
A criação de processos padronizados baseia-se na definição, na clareza e utilização sistemática dos métodos que garantirão os melhores resultados possíveis.

Segundo Oliveira (2006, p. 52), conceitua:

“Processo é um conjunto estruturado de atividades sequenciais que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantam as necessidades e as expectativas dos clientes externos e internos da empresa”.

Nesta direção, os processos poderá compor a estrutura organizacional por meio de uma hierarquia onde o nível de detalhamento do trabalho será abordado, conforme Figura 1.

Figura 1- Exemplo de Processo



Fonte: Livro Modelagem de Processo com BPMN 2013.

A Figura 1 descreve de maneira estruturada a sequência de um processo, suas entradas e saídas de maneira ordenada.

De uma maneira mais abrangente, uma administração orientada por processos, permite-se compreender como de fato produtos e serviços são criados na organização, à medida que mostram claramente os problemas, os gargalos e ineficiências, difíceis de se identificar em uma organização tradicional.

A Administração de Processos poderá favorecer as organizações na redução do tempo de ciclos dos processos; na diminuição dos custos; na melhoria da eficiência e eficácia interna; na melhoria da qualidade do trabalho desenvolvido e no aumento da satisfação de todos os seus *Stakeholders*³.

Nesse artigo se dará ênfase à mudança organizacional, um dos elementos predominantes na conscientização da padronização.

4.4. MUDANÇA ORGANIZACIONAL

No decorrer dos últimos tempos, as mudanças no trabalho e na estrutura organizacional foram crescentes. A estrutura dura e engessada do passado fora substituída pelo trabalho em equipe e os processos organizacionais tornaram-se mais dependentes da tecnologia que por sua vez evoluiu rapidamente.

Conforme Chiavenato, mudança é definida como:

“A passagem de um estado para outro. É a transição de uma situação para outra situação diferente. Mudança representa transformação, perturbação, interrupção, fratura. A mudança está em toda parte; nas organizações, nas cidades, nos hábitos das pessoas, nos produtos e nos serviços, no tempo e no clima, no dia-a-dia”. (CHIAVENATO, 2008 p.12).

Wood Jr apud Waterman (2002) “destaca a compreensão do fator renovação como central para a sobrevivência das empresas. As organizações, segundo o autor, deverá buscar uma convivência “feliz” com a mudança. A mudança deverá fazer parte de seu cotidiano”.

Olhando sobre outro enfoque existem vários e diferentes motivos capazes de provocarem mudança nas empresas. O fator de mudança pode ser considerado o elemento interno ou externo gerador das condições de mudança e o direcionador dentro da empresa.

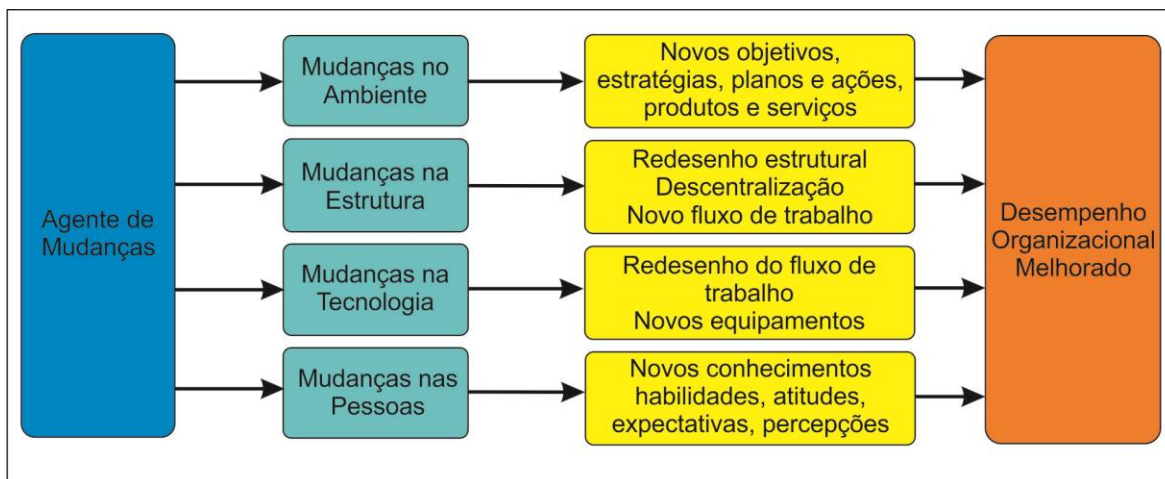
Conforme Chiavenato (2008) “Externamente, clientes mudam seus hábitos, fornecedores mudam características e preços das matérias-primas, prestadores de serviços impõem diferentes condições e esquemas de trabalho, concorrentes mudam suas estratégias, sindicatos iniciam novas reivindicações, o governo impõe alterações nas leis e nos impostos. Internamente, os processos de trabalho

³ São pessoas e grupos capazes de influenciar ou serem influenciados pelos resultados estratégicos alcançados e que possuam reivindicações a respeito do desempenho da empresa.

necessitam-se ser melhorados, máquinas e equipamentos são substituídos por outros novos, os padrões de qualidade sofrem melhorias, as pessoas devem obter novos conhecimentos, habilidades e competências”.

Esses agentes de mudança podem provocar vários tipos de mudanças organizacionais, como apontado na Figura 2.

Figura 2 - Agente de mudança



Fonte: Idalberto Chiavenato. 2008 - Os Vários tipos de mudança organizacionais nas empresas. p.19.

A Figura 2 aponta os agentes de mudança com seus vários tipos de mudanças nos ambientes organizacionais e o que estes ambientes necessitam para se atingir um melhor desempenho na organização.

Observa-se que às tendências de hoje, são das organizações deixarem para trás tudo o que era de conhecimento em relação aos programas externos, pois uma mudança pessoal está amago das pessoas.

Conforme Cohen e Fink:

“A mudança hoje é intrínseca ao mundo dos negócios, fugiu aos estreitos dos limites dos recursos humanos – ou de qualquer outro departamento ou função – e se tornou uma questão de responsabilidade pessoal”. (COHEN E FINK 2003, p.345).

A fluência desta tendência depende do entendimento entre colaboradores e instituições. Conhecer o foco da empresa está relacionado com a oportunidade de autogestão e do autoconhecimento, já a missão da empresa precisa estar clara a

todos, e, sobretudo a missão do profissional. O indivíduo precisa saber e definir os seus objetivos e planos individuais e também estar sincronizado com os objetivos e planos da empresa.

Segundo Maximiano (2000) “A missão estabelece o propósito ou as razões para a existência da organização do ponto de vista da sua utilidade para os clientes”.

Entretanto, o foco principal nesta tendência de autoconhecimento está em mudar o modo de pensar das pessoas e a natureza da qualidade de suas relações de trabalho. Sua ênfase está na mudança da cultura da organização, iniciando pela mentalidade de quem está liderando. O papel do Líder está em envolver os seus subordinados estimulando o espírito de equipe, em contínua interdependência, agregando valor a sua palavra, atos e ações através do seu exemplo e atitude.

Cohen e Fink (2003) menciona que “líderes fortes criam uma visão de um futuro possível que permite a eles e a outros ver mais claramente a direção a ser seguida”.

Quando o líder atua de maneira eficiente e consegue obter uma sinergia dos “*stakeholders*” - o grupo de interesse, viabiliza com sucesso a implantação da mudança organizacional e o retorno beneficia a todos, organização e colaboradores.

Embora, em qualquer mudança normalmente há resistência proveniente de várias fontes, como: da própria organização, do cliente ou até mesmo de quem gera a mudança.

Conforme Almeida, (2013) no artigo Trabalhando com Mudanças, as resistências encontradas no ambiente de mudança, poderá ser:

” o desconhecimento sobre a mudança e seus resultados, síndrome do “não foi feito aqui” por não aceitarem a “propriedade” alheia. Comparações com outras situações, “Outras soluções são melhores”, invalidação como meio de tentar impedir o processo. “Acho que isso não vai funcionar”, Apego à “zona de conforto”. Ansiedade. Vozes internas dizem: “Não sei se serei capaz de trabalhar com um novo sistema”. Culpa por sentir-se rompendo paradigmas. Reconheço que coisas precisam ser mudadas, mas eu e minha equipe gostamos de como essas coisas são feitas atualmente, perda de poder” entre outras.

À resistência aparece de uma forma muito sutil, pela falta de compromisso, comentários maldosos, ausência nas reuniões, levantamento de questões insignificantes, questionamento de motivos, transferência de responsabilidades, entre outros.

Segundo Almeida (2013) ainda no referido artigo Trabalhando com mudanças: “a melhor forma de se lidar com resistências é confrontando através do diálogo e da criação de um ambiente fundamentado na confiança, para que as pessoas se expressem e expliquem seus medos”.

Neste prisma, um dos instrumentos que poderá auxiliar a compreensão das pessoas sobre a resistência às mudanças está relacionado ao feedback que revela os pontos positivos e negativos do trabalho executado tendo em vista a melhoria do mesmo.

Conforme Zaharov (2010) “Fornecer um feedback é uma forma de oferecer ajuda, um mecanismo de reforço e também corretivo para quem deseja evidenciar quanta afinidade existe entre o que se espera que alguém faça e o que se faz efetivamente, ou entre suas intenções e sua conduta”.

Outro recurso como o autoconhecimento, onde a organização e o indivíduo, devem buscar o aprendizado para estarem em perfeita sintonia com as tendências do mercado. Quando esta sintonia é atingida, o autoconhecimento facilita o processo de aprendizagem coletiva, criando no grupo uma interação em comum acordo.

Segundo Chiavenato define que:

“A organização é como um sistema de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas. A cooperação entre elas é essencial para a existência da organização. Devido as suas limitações os indivíduos se completam, formando organizações para alcançar certos objetivos “. (CHIAVENATO, 2008, p.25).

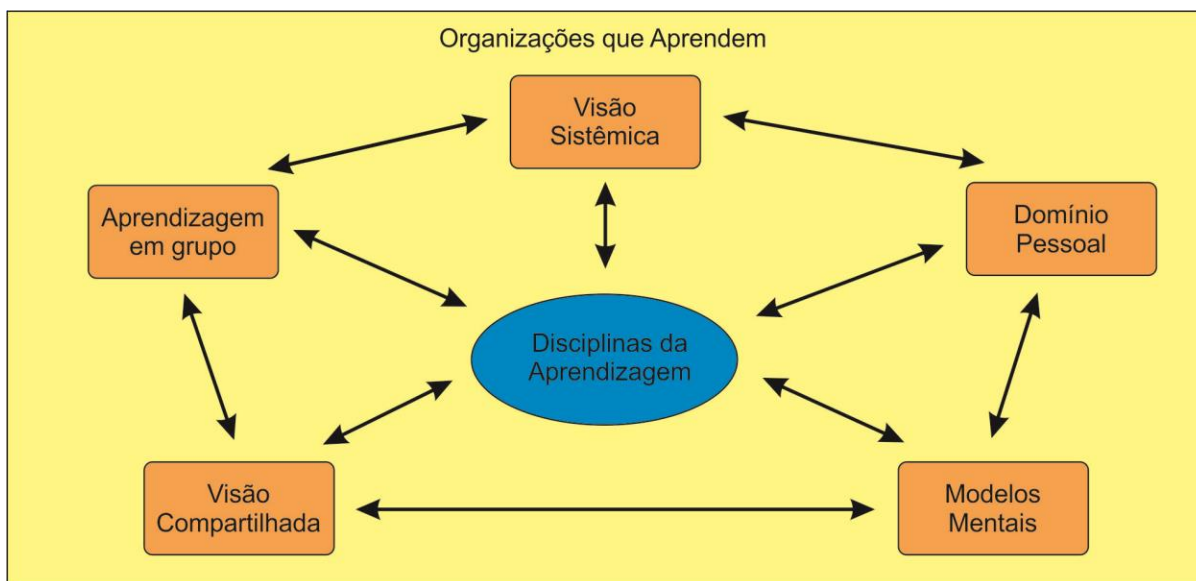
Espera-se que a utilização harmônica desses instrumentos propicie um ambiente de aprendizagem aberto as mudanças, tanto para as empresas quanto para os colaboradores.

4.5. AS DISCIPLINAS DE APRENDIZAGEM NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Para que se tenha um aprendizado organizacional eficiente e torne-se uma empresa cada vez melhor, se faz necessário o exercício da aprendizagem. Nesta visão, Peter Senge desenvolveu cinco disciplinas com o objetivo de transformar a mentalidade do indivíduo.

Sendo elas: buscar constantemente Objetivos Comuns; entender e, se necessário, rever os Modelos Mentais que dificultam atingir os objetivos comuns; Aprender com o Coletivo; Exercer a Maestria Pessoal reconhecendo que cada indivíduo está sempre fazendo a diferença e, a quinta disciplina, Pensar Sistematicamente e Pensar estrategicamente, ou seja, pensar o todo e pensar no futuro. Na Figura 3 são mostradas as cinco disciplinas para uma melhor compreensão:

Figura 3 – As Organizações que Aprendem.



Fonte: SENGE et al.

Aponta-se na Figura 5 que as disciplinas de aprendizagem se completam entre si, podendo auxiliar as organizações na identificação, avaliação, compreensão e traçar melhorias ao seu ambiente interno evitando a resistência as mudanças, contribuindo para o despertar do aprendizado, do entendimento e engajamento dos colaboradores.

4.5.1. Objetivos Comuns – Visão Compartilhada

Nesta primeira disciplina observa-se que a missão da organização, deve estar bem clara a todos, sendo um desafio para cada um em particular. O exercício desta disciplina está em questionar a razão do existir da empresa onde se aprende. Se a missão não está clara, o resto fica mais difícil e talvez explique parte de suas dificuldades.

Segundo a apostila de Silva (2005), “o objetivo comum é aceito pelo coletivo quando ele sintetiza as aspirações das pessoas que nele vivem. Há uma elevação no nível de consciência e, por isso, há mais comprometimento. A próxima disciplina abordada será a disciplina dos Modelos Mentais”.

4.5.2. Modelos Mentais

Nesta segunda disciplina as verdades são aquelas que permeiam cada organização e que orienta os processos decisórios. Isto está ligado a cultura de cada organização, composta das suas verdades que nem sempre ajudam a atingir objetivos comuns definidos, mesmo que nobres.

Silva (2006) define que “os modelos mentais são os referenciais usados no cotidiano para nossas ações. São os paradigmas que nem sempre continuam valendo e que devem ser quebrados. São enfim, as crenças de cada um que se moldam no coletivo”.

Esta disciplina implica em questionar os referenciais e crenças do indivíduo, no entanto, se acredita-se que o lucro está relacionado a obrigação e não ao objetivo principal, procura-se outra razão para o existir da empresa onde o indivíduo está inserido. E, o coletivo, se acionado, saberá a resposta, conforme será visto a seguir.

4.5.3. Aprendizagem Coletiva

Esta terceira disciplina acredita no coletivo como fonte de aprendizagem e, portanto, conta sempre com o grupo na busca de soluções para os problemas da empresa. O coletivo somente responde quando os objetivos da empresa estão

claramente colocados e o sucesso em alcançá-los depende da atuação de cada um.

O difícil, para cada indivíduo está em prestar atenção no coletivo, nos sinais que está emitindo e saber compreendê-lo para poder agir. Não significa que o coletivo está sempre certo, compreender que o coletivo tem uma forma de ler a realidade como se percebe no final de cada processo eleitoral, por exemplo. No coletivo encontramos a diversidade, observa-se; diferentes percepções da realidade são comumente interpretadas como “confusão”.

Segundo Senge apud Hunt precisamos ver potencialidade nestas diferenças:

“A diversidade é natural e traz riqueza ao mundo. A natureza é diversa, e existe um equilíbrio crítico que requer um entendimento de como todas essas peças se encaixam e como cada uma é importante para o todo. Esse tipo de entendimento é igualmente importante em organizações”. (SENGE et al 2000, p. 391).

A diversidade poderá favorecer o aprendizado que, quando recíproca, poderá configurar um diálogo, a aprendizagem organizacional, a aprendizagem coletiva entre outros. Certificando-se dessa realidade na prática, os indivíduos podem criar condições para mudar o modelo mental, obtendo através de um processo de mudança motivado por um objetivo que os desafie.

A seguir será discorrida a disciplina que direciona a atenção para um indivíduo especial.

4.5.3. Maestria Pessoal ou Domínio Pessoal

A quarta disciplina exige que toda a atenção seja direcionada para pessoa mais importante do mundo: o próprio indivíduo. Reconhecer que ele sempre faz a diferença, para o bem ou para o mal; a decisão será apenas dele. Cada um tem uma identidade a ser preservada e um potencial a ser desenvolvido.

Nesta disciplina, estão a tão divulgada autoajuda ou, também, do autoconhecimento. A questão ocorre quando o indivíduo começará a prestar atenção em si mesmo quando acreditar que está fazendo sempre a diferença e quer fazer da melhor maneira possível, inclusive acreditando que os erros são

fontes de aprendizagem. Ou ainda, estará atento aos seus atos se acreditar que dele depende a sua empresa ou seu grupo em atingir sua missão da qual faça parte.

Senge (2000) relata que o aprendizado em equipe transforma as habilidades em capacidade; tornando-se veículos coletivos para construir o entendimento compartilhado. “O aprender aqui, conclui, não significa adquirir mais informação, mas expandir a capacidade de produzir os resultados que realmente queremos da vida”.

Outro exercício de aprendizado está vinculado ao Pensamento Estratégico ou Pensamento Sistêmico, esta disciplina permite que o indivíduo tenha uma visão ampla da organização, segue a abordagem deste tópico na sequência.

4.5.4. Pensamento Estratégico ou Pensamento Sistêmico

Esta quinta disciplina derruba o conceito obsoleto, de que a maioria das organizações não permite que seus integrantes pensem no futuro da empresa ou mesmo tenham uma visão do todo. Os dirigentes acreditam que se cada um fizer bem sua parte no final dará tudo certo. Ou ainda, acreditam que apenas eles devam pensar.

Os demais são trabalhadores para fazer apenas o que lhes são mandado. Sendo isso, a total falta de crença no coletivo. Os indivíduos ficam limitados aos seus cubículos sem visão estratégica e sem poder ver a empresa de forma ampla. E suas capacidades de contribuir para atingir os objetivos e metas vão sendo limitadas cada vez mais.

Segundo Silva menciona que:

“Os dirigentes geralmente acreditam que apenas eles são pagos para pensar. Castram potencialidades e dificultam, assim, o desenvolvimento da empresa. Pensar estrategicamente é função de todos principalmente quando os objetivos a serem perseguidos são desafios para cada um” (SILVA 2006, p.5).

Esta disciplina exercita a busca de cada indivíduo em visualizar sua empresa nos próximos dez anos e em questionar se possui a visão de todos os processos que são desencadeados na empresa. Esta disciplina integra todas as

outras. Na sequência será abordada a pesquisa realizada na referida empresa, confrontando as teorias citadas anteriormente.

5. METODOLOGIA

Para alcançar os objetivos desse artigo, optou-se pela abordagem qualitativa, na perspectiva exploratória, a fim de propor maior familiaridade com o problema. A escolha para utilização quanto às técnicas foram as de observação e questionário que forneceu uma abordagem mais precisa ao tema objeto de estudo.

Para que essas ações sejam concluídas a pesquisa de abordagem qualitativa será desenvolvida na perspectiva da pesquisa exploratória que para Cecconello et al, conceitua como:

“Pesquisa exploratória como sendo cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para realização de uma pesquisa futura mais precisa, ou modificar e clarificar conceitos”. (Cecconello et al, 2003, p.65).

Optou-se pela aplicação de um questionário como técnica de pesquisa, por ser mais difundida e conhecida. Para Cecconello et al (2003 p.71) “constitui questionário como uma série ordenada de perguntas relacionadas a um tema central que são respondidas sem a presença do entrevistador”.

Para a realização do presente artigo, utilizou-se da pesquisa bibliográfica. Conforme Vergara (2003), pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isso é material acessível ao público em geral.

5.1 PESQUISA DE CAMPO

A pesquisa de campo ocorre no ambiente de estudo, onde são apenas observados sem a influência do pesquisador.

Conforme Severino (2004.p,123) “Na pesquisa de campo, o objeto / fonte é abordado em seu meio ambiente próprio. A coleta de dados é feita nas condições naturais em que os fenômenos ocorrem, sendo assim diretamente observados sem a intervenção e manuseio por parte do pesquisador.”

Durante a pesquisa de campo, utilizou-se de um questionário, com questões semiabertas, totalizando 10 questões. O que possibilitou a análise estatística por meio de questões fechadas e também questões abertas obteve-se uma análise textual.

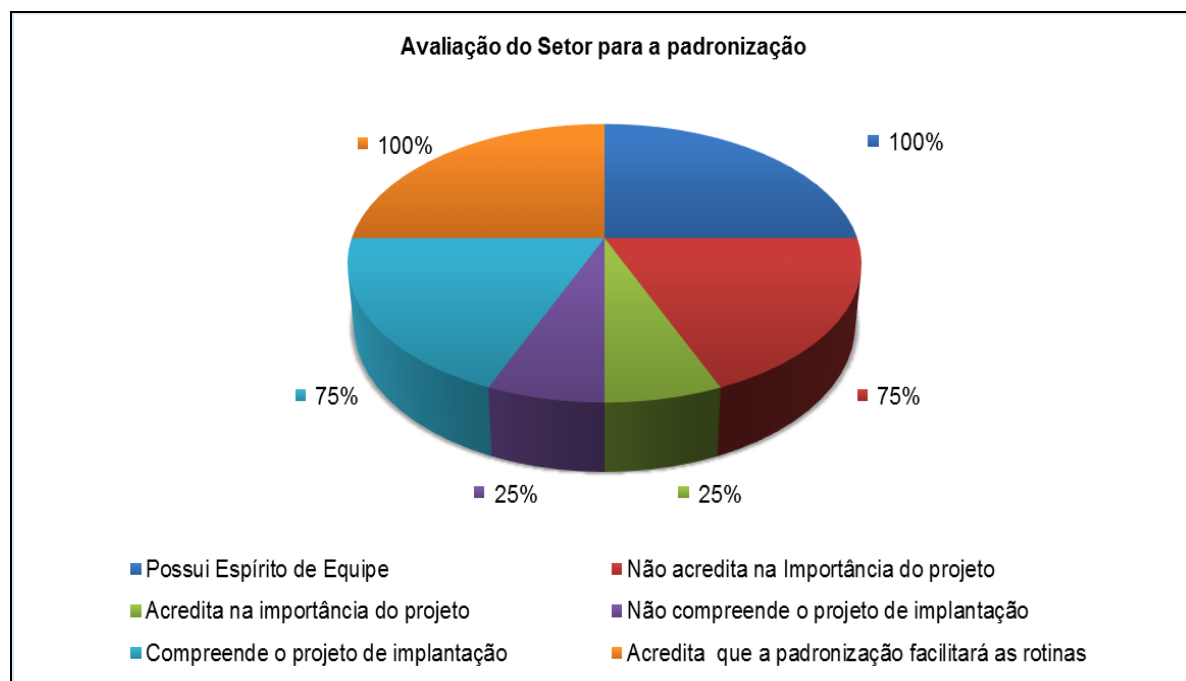
O contato com os colaboradores do setor ocorreu no mês de julho de 2013, e a aplicação do questionário via formulário impresso, ocorreu no mesmo período. A identidade dos colaboradores, por motivos éticos será mantida em sigilo. No total foram 10 colaboradores abordados, todos preencheram a pesquisa. Os dados coletados foram tabulados pelo software Microsoft Excel.

O objetivo da pesquisa busca obter informações relacionadas à importância da padronização, a abertura a mudança e a aprendizagem coletiva.

6. APRESENTAÇÃO DE DADOS

Em relação à questão: “A padronização no processo produtivo maximiza os resultados nas organizações?” A resposta foi afirmativa para 100% dos dez colaboradores que devolveram o questionário preenchido.

Gráfico 1 – Avaliação do Setor para a padronização



Fonte: A autora

Observa-se no Gráfico 1 a importância da referida questão: Acreditam que a padronização facilitará as rotinas? Todos os colaboradores, 100% mencionaram que sim. Porém quanto pergunta-se: Acreditam na importância da padronização? Os colaboradores que responderam compôs 75%, obteve-se uma discordância de 25% em relação a primeira pergunta. Em outra questão 75% disseram que compreenderam o projeto de implantação e 25% não. Porém, quando pergunta-se o a importância que foi dada a implantação do projeto houve um percentual inverso 25% importante e 75% pouco importante. Confrontando-se os resultados, demonstrou-se conforme Peter Senge a falta da quinta disciplina, o Pensamento Estratégico ou Pensamento Sistêmico, disciplina que permite que o indivíduo tenha uma visão ampla dos objetivos da organização, comparando a seguir.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo buscou demonstrar a visão dos colaboradores em relação à abertura da padronização do setor de cursos livres. Utilizando as Disciplinas de Peter Senge no ambiente organizacional para auxiliar o aprendizado na aceitação as mudanças.

A pesquisa de campo demonstrou que há espírito coletivo “Aprendizagem em grupo”, como observado em 100%; com o percentual de 100% os colaboradores acreditam que a padronização facilitará as rotinas. Porém, não condiz com o percentual de 75% quando respondem que o projeto de implantação não é importante.

A principal conclusão observada que pode interromper o processo de implantação é a falta de clareza e o engajamento dos colaboradores. Falta ao coletivo o “Pensamento Estratégico ou Pensamento Sistêmico”, esta disciplina de Peter Senge permite que o indivíduo tenha uma visão ampla dos objetivos da organização.

Observou-se que 25% dos colaboradores não entenderam o projeto e não acreditam na importância do mesmo. Como já abordado na disciplina Objetivos Comuns / Visão Compartilhada, se a missão da organização não estiver clara o restante ficará mais difícil e talvez explique parte de suas dificuldades o objetivo

comum é aceito pelo coletivo quando ele sintetiza as aspirações das pessoas que nele vivem. Há uma elevação no nível de consciência e, por isso, há mais comprometimento.

Contudo, propõe-se que para a obtenção e o sucesso da implantação, a eleição de multiplicadores de diferentes setores, poderá facilitar a inserção e entendimento na implementação do projeto a fim de proporcionar um brainstorming⁴ para a contribuição de novas ideias, auxiliar na resolução de problemas e no constante aperfeiçoamento das atividades profissionais. Em contrapartida se faz importante que a empresa tenha um programa de valorização atuante, como premiações e treinamento, para que os colaboradores tenham motivação e sintam-se valorizados e sobretudo ter a direção engajada com o projeto, para garantir, manter o entendimento e o comprometimento dos colaboradores. Visando o sucesso do projeto.

⁴ Brainstorming (ou “tempestade cerebral” ou “tempestade de ideias”), mais que uma técnica de dinâmica de grupo, é uma atividade desenvolvida para explorar a potencialidade criativa dos indivíduos.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Renilda Ouro de. **Trabalhando com mudanças** - Disponível em <http://www.perspectivas.com.br/art4.htm> acesso em 26/08/2013 às 23h

ARANTES, Aloysio Sergio de. **Padronização participativa nas empresas de qualidade**. São Paulo: Nobel ,1998.

BERTOLINO, Marco Túlio – **Gerenciamento da qualidade na indústria alimentícia (recurso eletrônico): ênfase na segurança dos alimentos / Dados eletrônicos**. Porto Alegre Artmed, 2010.

CAMPOS, André Luis Nogueira - **A modelagem de processos com BPMN**. Rio de Janeiro: Brasport,2013.

CARLOS Henrique Pereira Mello... (et al.). **ISO9001:2000:Sistema de gestão da qualidade para operações de produção e serviços**. São Paulo Atlas,2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas**. 5. ed. rev e atual. Barueri, SP: Manole,2008.

COHEN, Allan R. **Comportamento organizacional: conceitos e estudos de casos**. 7ª ed. Rio de Janeiro editora Campus, 2003.

JR Wood, Thomaz. (coordenador).**Mudança Organizacional**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

LUCINDA, Marco Antonio. **Qualidade: Fundamentos e práticas para cursos de graduação**. São Paulo: Brasport Livros e Multimídia Ltda, 2010.

MAXIMIANO Antonio César Amaru **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MORAES, Giovanni. **Elementos do Sistema de Gestão de SMSQRS**. 2. ed. Brazil: Editora Virtual, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração de processos: conceitos, metodologia, práticas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

SENGE et al: **A quinta disciplina caderno de campo: estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende** – 2ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23.ed.rev. e atual São Paulo: Cortez,2007.

SILVA, A.C.R. **Organizações de Aprendizagem**. Apostila. Apucarana, 2006. 5p.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2003.

ZAHAROV, Anna – Coaching / **Caminhos para a transformação da carreira e da vida pessoal**. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.